

# 長期存続企業の家訓にかんする準備的な研究

## Preliminary Research on the Corporate Creed Observed in the Living Company in Japan

吉 村 典 久

和歌山大学経済学部 助教授

Norihisa YOSHIMURA

曾 根 秀 一

和歌山大学教育学部 技能補佐員

Hidekazu SONE

### Abstract

Many attentions have been paid to the management style of the living companies in decades. The purpose of this paper is to report the corporate creed observed in a living company in Japan. The company is a going concern of very ancient origin and has been owned and managed by the founding family. Many researchers and journalists think that the company is the oldest in the world. The corporate creed we are focusing on in this paper was written in old Japanese because a head of the family established the creed in the Edo period. This research reports the contents of the creed in modern Japanese, so this could make contribution to the research on the enduring businesses.

#### 1 はじめに

##### 1.1 本論文の目的

本論文の主たる目的は、ある長寿企業に伝わる家訓を報告することにある。われわれはこれまで、創業数百年を誇る、いわゆる「長寿企業」「老舗企業」にかんする研究を進めてきた（曾根・吉村、2003; 2004; 2005; 曾根・松本・吉村、2005）。" Visionary Company " の Collins & Porras (1994) や " Living Company " の De Geus (1997) の研究と同様に、長期存続企業の経営に注目し、それを存続たらしめた条件を探ってきた。われわれはとくに、各社がもつ「家訓」と各社の経営行動の関係に関心をもっている。

われわれが本論文で取りあげるのは、大阪・四天王寺<sup>(1)</sup>のお抱えの宮大工・金剛家、そして同家に伝わる家訓である。同家の家訓とみなしうるのは、第32代当主、金剛喜定による『遺言書』である。本論文では、この『遺言書』の大意と、その核と考えられる部分である「職家心得之事」の原文および現代語訳を報告する。くわえて、他の史料・研究も利用して、金剛家が経営を担いつづけてきた金剛組の特徴も整理しておく。

最終的には、家訓とそうした経営上の特徴の関係を明らかにしたいとわれわれは考えている。本論文は、家訓の報告を主たる目的とするものである。そのため、われわれの今後の研究にとって重要な基盤となるものである。

## 1.2 本論文の研究対象

金剛組について、ここで若干の説明をしておこう。現在は株式会社として組織されている金剛組<sup>(2)</sup>（株式会社化は1955年）であるが、その創業は飛鳥時代第30代敏達天皇6年（西暦578年）までさかのぼる。指摘するまでもなく、近代的な会社形態が存在する時代ではない。しかし、徒弟など、現在でいうところの従業員を抱えた「組織」体で、大工・建設「業」を継続的に営んでいた。現在でいうところの「会社」として運営されていた。会社としては、1400年余と日本最古の歴史をもつ。くわえて、世界最古と指摘されることもある（O'Hara, 2004<sup>(3)</sup>）。創業したとされる578年は、聖徳太子に招かれ、宮大工であった金剛重光が百済の国から、同じ宮大工の速水（はやみ）、永路（ながみち）とともに渡来した年である。金剛重光は聖徳太子が建立したとされる四天王寺の建設にかかわったとされている。これ以後、金剛家は四天王寺のお抱えとなり、正大工の役を務め、今日に至っている。日本を代表する宮大工である。

本論文で取りあげる『遺言書』は、江戸末期に記されたものである。同社の1400年余の歴史からみれば浅いものかもしれない。しかしながら、記されてから約150年経過している。

---

（1） 四天王寺は、大阪市天王寺区四天王寺1丁目11番18号に位置する、日本を代表する寺院である。約1,400年前、推古天皇元年（593年）に聖徳太子により建立された、日本仏法最初の大寺である。新しく渡来した、仏教を支持する蘇我氏と日本古来の宗教を推す物部氏の二大豪族の狭間で、弱冠16歳の聖徳太子は仏教の守護神、四天王に祈願して戦いに勝利した。その報恩謝徳のため、建てられたのが四天王寺とされている。四天王寺は四箇院（敬田・悲田・施業・療病）を構え、広く一般民衆に手をさしのべ、太子信仰の拠点となると同時に、庶民救済の中心地となったとされている（四天王寺のホームページより）。

<http://www.shitennoji.or.jp/engi/engi2.htm> - 2005年3月26日）。

（2） 現在、本社は大阪市内、四天王寺に近接した地にある。売上高は80億円弱の中堅建設会社である。創業以来、社寺建築での経験を延々と積みかさね、常時約50名の宮大工を擁し、社寺建築の設計・施工・文化財建造物の復元、修理のほか、総合建設およびこれに附帯関連する一切の業務を行っている。2000年には、首都圏営業強化のため東京支店を設置している。

（3） 英国の経済誌 *The Economist* にも、同研究をもとに金剛組が紹介されている。

（4） 正大工（しょうだいぐ）は、四天王寺の大工職においてトップの地位である。現在は第39代当主、会長の金剛利隆が務めている。

これは、検討に値するに十二分な期間であると考えられよう。さらに喜定は『遺言書』のなかで、「一番大切なことは、家名が安泰で相続することである」としている。金剛組の長期存続を望み、子孫宛に経営または生活上、注意すべき事柄が具体的に記されている。こうしたことから『遺言書』、その核となる「職家心得之事」は、長期存続企業を研究するうえで重要な史料であると考えられる。

また、この家訓は、その後の金剛組の経営に多大な影響を与えている可能性がある。その意味においても、長寿企業の経営上の特長を探るうえで貴重な研究の1つになると考えている。

## 2 長期存続企業の経営上の特長

本論文では、長期存続企業として金剛組を取りあげている。同社に伝わる家訓を報告する前に、対顧客・対経営者の視点から同社の経営上の特長を見ておこう。他の長期存続企業と同様、同社が存続してきたことには、それなりの理由があることがわかる。

### 2.1 顧客：長期にわたる顧客関係

四天王寺との顧客関係は、創業以来続いている。これとの関係を非常に重視してきた。江戸時代における金剛家と四天王寺をみると、四天王寺から二石三斗の扶持米<sup>(5)</sup>を受けていたことから使用人という性格も有していたと考えられる。

この四天王寺をふくめて、顧客との関係に細心の注意を払ってきたことが同社の経営の特長である（鮫島、2004）。CRM（Customer Relationship Management）重視の経営を行ってきた。

われわれがとくに注目している、江戸時代末期に第32代金剛喜定によって記された16ヶ条からなる「職家心得之事」のなかにも顧客に目を向けた家訓がある。関係する原文<sup>(6)</sup>は以下である。

一、御殿并二御武家之事者深ク考ルニ不及其主人之好ニ可随候事

一、家職相勤り候様ニ相成り候而不依何れ積り物入札等之儀申来り候ハヽ得と其先相糺差障り無之候ハヽ承時節之直段聞合候而莫太高下之積り必致間敷廉直積り書付差出シ可申候事

訳せば、「顧客の好みに従い、さらに、どんなことであってもすべてにおいて取引していただいている顧客には、私心なく正直に対するようにしなさい。」となる。他の長期存続企業の経営上の特長としても「顧客重視」の経営が指摘されている（横澤、2000）。金剛組も例外で

---

(5) 家臣にたいして、米を給与として支給していた。

(6) 原文は縦書きである。本論文では印刷の都合上、横書きとしている。

はなく、家訓の段階から、顧客に目を向け、顧客の厚い信用をつくりだすよう努力してきたことがうかがえる。

## 2.2 経営者：純血主義には固執せず

長期間存続する根底には、伝統的な家制度があるとされる(横澤、2000)。日本の社会では、純血主義へのこだわりは必ずしも強いものではなかった。家の存続・発展のためには、血縁者以外の人材を家に取りこむという伝統をもってきたといわれる。そのため、いかに人材を育てるかが一貫した課題であった(三戸、1991)。

1400年余の歴史をもつ金剛家においても、歴代の棟梁(当主)の能力いかんではその存続は危ういものであったかと推察される。長期存続企業では、必ずしも嫡子を後継者とはせず、優秀な者を婿養子にするなどしてきた。金剛組も例外ではなかった。嫡子のみが家の長となってきたわけではなかった。たとえば、第32代金剛喜定の跡を継いだ息子らは、病弱や家業に身が入らないなどの理由から、喜定の弟の権大工<sup>(7)</sup>家が正大工職に任じられている。

現社長(第40代当主)の金剛正和も「長子相続を尊重せず、婿をとるなど、指導力、健康で家長を選んだと聞いている。それで一代あたり平均35年と安定した経営となった<sup>(8)</sup>」と述べている。

## 3 技術伝承の仕組み

### 3.1 金剛家に観察された内部競争<sup>(9)</sup>

顧客からの信頼を獲得しつづけるためには、技術・技能の伝承、たゆまぬ向上も必須であったと考えられる。この点にかんして金剛組は、ユニークな制度を有していた。以下、その制度を見ていこう。

加護野(2002)は、金剛組の組織の特徴を以下のように指摘している。まず、大きな組織(金剛組)の中に小さな組織(組)を設置して、各大工は各組に所属するという組織になっている。こうした組同士が競いあい、切磋琢磨して技術に磨きをかけるというやり方が取られているという。

そして金剛組には、棟梁が力をつけると自分自身の組をもって独立するという制度もあった。独立した各組は金剛組の仕事だけをするようになっている。技術の外部流失を防ぐためである。金剛組本体は、それぞれの組の力量を評価して仕事を割りあてる。この金剛組本体からの仕事をめぐって、各組が互いに技術を競いあう仕組みになっている。閉じられた中で

---

(7) 権大工とは、正大工に次ぐ役職である。現在、社長の金剛正和が務めている。

(8) 『日経産業新聞』(2004年3月19日付)より。

(9) 内部競争とは、競争原理や市場の原理を組織内に取り入れることであり、その目的は革新的な製品やサービスを生み出すことにある(竹内・榊原・加護野・奥村・野中、1986)。

競争が行われる。さらに各組は、技術の後継者を自ら発掘して技術を伝授する。組の人数は7から8名であるという。このような組織内部において競争が生み出されるシステムがつくられていたのである。第39代当主である金剛利隆も、一人前になるまでに最低10年、棟梁になるにはさらに最低10年の修養が必要と述べている。<sup>(10)</sup>

### 3.2 他の事例

こうした内部での競争を重視する経営は、他の長期存続企業にも観察される。たとえば、同じく宮大工出身であり400年の歴史をもつ株式会社竹中工務店においても、過去、棟梁の育成にあたり競争の視点が重視されてきた。同社は、1610年（慶長15年）、初代竹中藤兵衛正高により名古屋で創業されている。伝えられているのは、以下のような仕組みである。

歴史的に見て竹中では、その弟子達にきびしい教育がなされ、それは競争的なものであった。きびしい教育の例として弟子達は、1日の仕事が終了した後も、絵図面の習作や彫物の実習、さらに華道や茶道や習字の稽古まで行っていた。また、法被の取り扱いには殊の外きびしかった。一般に当時の大工は、法被姿に道具箱をかついで闊歩するのが意気とされていた。しかし竹中家では、その神聖さを保つために、仕事場でのみ法被の着用を許可し、それ以外での着用を厳禁としてきた。仕事場への往復においても同様とされた。同社の元会長・社長であった竹中鍊一は、自書の中でその理由を以下のように述べている。「法被は仕事場でのみ着用することによって、その神聖さが保たれるという見解なのです。みだりに衆人の前に法被姿をさらして、誇り顔をするのは、まだまだ自分の仕事の本当の尊さが分からぬ未熟者だと教えていました。要するに心技両面から、棟梁魂をたたきあげようとしたのです」。このようなきびしい修行を10年ほどつづけ、一人前と認められた者のみ、別家として独立し、優秀な棟梁となれた。<sup>(11)</sup>

竹中家ではこの別家が脇棟梁となり、竹中家を支えるという組織になっていた。江戸時代末期に記されたとされる『番匠用留』<sup>(13)</sup>に「某本堂」との記載がある。竹中工務店の遺構調査において、三重県にある三縁寺の過去帳から年代及び寸法の一致が確認され、この

---

(10) 『日経ビジネス』(2000年7月8日号)。

(11) 竹中(1988)、p.130。

(12) 別家とは、以下のように定義される。「別家・分家と云うのは本家から家名と家産とを分興せられて出来た、新立の家を云う(宮本、1941、p.58)」。「町方商家に於て分家・別家というのが必ずしも明白に區別されたわけではないが、原則として血縁關係あるを分家、町方奉公人の別れて家をなせるを別家といつた。別家をなすのは『暖簾分け』と稱し、奉公人の名譽とする所であつた(宮本、1941、p.74)」。

(13) 『番匠用留(ばんしょうようどめ)』とは、竹中9代当主(1775年～1846年)の手による書であると推定されている。80ページほどの美濃紙の和綴本である。設計原案や彫物の手間賃のメモ、絵様のスケッチなどが書かれた覚書である(竹中工務店のホームページより。[http://www.takenaka.co.jp/syaji/data/005\\_b.html](http://www.takenaka.co.jp/syaji/data/005_b.html) - 2005年3月26日)。

(14) 1790年(寛政2年)から1845年(弘化2年)。

「某本堂」は同寺を指すと思われる。三縁寺住職によれば、三縁寺の棟梁は尾張屋伊蔵と代々いつたえられてきたという。伊蔵の墓碑には、三縁寺の過去帳どおり「文久元年十二月一九日没」、また、「大棟梁竹中和泉輔正敏の高弟」とある。これらのことから、竹中和泉輔正敏（9代藤右衛門）は、名古屋（尾張）で寂光院などの仕事で直接指揮が取れないため、大棟梁制を敷いていたと考えられる。三縁寺、正福寺、志摩国分寺は大棟梁竹中和泉輔正敏、棟梁尾張屋伊蔵、脇棟梁中村九蔵と資料が残っている。このように江戸期から本家を脇棟梁が支えるという仕組みができていた。また、1899年（明治32年）、14代藤右衛門による神戸進出の際、神戸は未墾の土地であったため、大工や左官などの確保に困難を極めた。そのような時もこうした別家が呼びよせに応じ、ただちに駆けつけ、本家を助けた。

くわえて、加賀藩においても、大工の組同士を競わせて技の精錬、伝承をさせていた事例がある。<sup>(17)</sup>加賀藩内の大工集団は、大きく分けて5つの系統となって育っていた。とくに江戸時代、宮大工の中心となったのは唐様（禅宗様）の「建仁寺流」と和様の「四天王寺流」であるが、この二大流派を両方そろえて抱えたのは江戸幕府と加賀藩だけであったという。注目すべきは、これら5つの系統すべてが明治維新にいたるまで加賀藩内で技を競い、藩もその各系統を競わせて使用していたということである。大きな寺院が建設される際には表工事で裏工事を分担させて、互いに競わせて技術を向上させ、同時に技術が廃れることを防ぎ、後世にも伝承されていったと考えられる。さらに、加賀藩では建築方のトップとなる「大工頭」には、建仁寺流と四天王寺流の二派を交互に起用して競わせていた。加賀藩内部における競争が多々みられたのである。

### 3.3 技能伝承と取引関係

技能伝承にあたっては、内部競争にくわえて、顧客との取引関係も重要な意味をもっていた。

高野山の御用達である宮大工の大彦組は、創業が宝永年間（1704年～1710年）であり、

---

(15) 大工の大きな組織では、仕事が多忙などの理由から当主が直接指揮を取れない。このため、当主が大棟梁となり、弟子を棟梁や脇棟梁に任命して、当主の代わりに仕事にあたらせた。建仁寺流の名門である甲良家も大棟梁制を敷いていたことで知られる。

(16) 曾根・吉村(2005)。

(17) 『北國新聞』(2000年1月15日付夕刊)。

(18) 和歌山県伊都郡高野町高野山に位置する。弘法大師 空海が、弘仁7年(816年)に嵯峨天皇より高野山開創の勅許を得て真言密教の根本道場として開いた。総本山金剛峰寺がある。山内の寺院数は現在およそ117ヶ寺である。

(19) 現在、榊大彦組は高野町内、金剛峰寺に近接した地にある。平成12年(2000年)に株式会社化。創業以来、社寺建築での経験を延々と積みかさねてきている。社寺建築の設計・施工・文化財建造物の復元、修理を中心にこれに附帯関連する一切の業務を行っている。その他注文に応じて一般住宅も手がけている。金剛三昧院四所明神社本殿の遷宮の際に宝永年間(1704年～1710年)に大工 彦兵衛が手がけたとして棟札が残っていたことが確認され、これを創業年としている。



300年の歴史をもつ。高野山は山上という地理的条件や根本大塔<sup>(20)</sup>の高さが約50メートルに及ぶことから幾度も落雷による火災に遭い、その都度再建されてきた。また、高野山では20数年ごとに遷宮<sup>(22)</sup>が行われてきた。こうした火災による再建工事や遷宮によって、大彦組の資金面を潤し、また、技術の伝承もされてきたと考えられる。このように高野山の御用達に比べて、幾度もの焼失や定期的な遷宮、さらにはお寺と大工の絆が強かったことも長期存続の理由にあげられるであろうと現社長の辻本彦兵衛も述べている<sup>(23)</sup>。

金剛組にも同様の事例がみられる。金剛組にとって、とくに四天王寺との関係は重要であった。同寺は、1400年以上の間に7回の再建を行っている。1576年（天正4年）、織田信長による焼き討ちのため伽藍が全焼した。この際には豊臣秀吉の助力があり、1600年（慶長5年）、その子、秀頼の時に再建された。しかしその直後、1614年（慶長19年）の大坂冬の陣で放火され再び焼失した。この際には徳川家康の力添えで再建工事が開始され、1615年（元和元年）、家康は伽藍の再建を命じて、信任の厚い僧侶（南光坊天海大僧正）を四天王寺主務に任じている。1618年（元和4年）9月21日に新始め<sup>(24)</sup>があり、再建に着手した。1623年（元和9年）8月に家光の将軍就任直後に伽藍再建が成就した。1801年（享和元年）には落雷により焼失、近年では1934年（昭和9年）には室町台風によって五重の塔が倒壊した。1945年（昭和20年）の戦災では、堂塔の大半を焼失している。

いずれの再建にかんしても、金剛組は中心的な役割を担ってきた。技術を活用する場を提供する顧客がいたこと。それとの関係をきちんと維持してきたこと。これが、金剛家を資金面でも技術面でも潤すことを可能にしたといえよう。

#### 4 「職家心得之事」と『遺言書』

これまでの議論から、金剛組の長期存続は偶然の産物ではなく、そうなるに資する経営が行われてきたことがわかる。われわれは、そうした経営と同社がもつ家訓の関係に関心がある。以下、同家に伝わる『遺言書』の大意とその核となる「職家心得之事」の内容を報告する。なお、報告する家訓と同社の経営上の特徴の関係についての詳細な分析は、われわれの

---

(20) 多宝塔としては日本で最初に建立された。幾度も落雷や火災に遭い焼失、現在の根本大塔は昭和12年（1937年）に完成したものである。

(21) 宝永年間（1704年～1710年）以降では、大火災だけでも、天保14年（1843年）の伽藍全焼、明治21年（1888年）山内半壊、昭和元年（1926年）金堂全焼が記録されている。

(22) 遷宮（せんぐう）とは、本殿を造営・修理する際や、本殿を新たに建てた場合に、御神体を移すことである。転じて、本殿の造営・修理・再建およびその祭礼をいう。高野山では屋根葺替え工事は20数年ごとに行われ、工事に際しては、一旦御神体などを下遷宮し、工事終了とともに本殿へと遷座している（高野山霊宝館のホームページより。[http://www.koyasan.or.jp/reihokan/topic/04\\_9\\_19/sengu.htm](http://www.koyasan.or.jp/reihokan/topic/04_9_19/sengu.htm) - 2005年3月28日）。

(23) 辻本氏へのインタビュー調査より。詳細については、曾根・松本・吉村（2005）を参照。

(24) 現在でいうところの、起工式にあたる儀式である。

今後の研究課題である。

#### 4.1 家 訓

町人の家訓や家法が出来るのは、近世になってからのことである。<sup>(25)</sup>家訓の起源には時間的な幅があるものの享保年間（1716年～1736年）に作られたものが比較的多い。<sup>(26)</sup>

家訓の目的は、家名の永久なる継承、子孫の繁栄と安全を期することにある。その対象は、家族や家門一統に限られたものであった。言いかえれば、当時の家長が、家名、家業の永久相続と子孫の繁栄、繁昌を望んで、自己の多年の経験や過去の労苦から得た信念を、子孫に対して具体的に実現する方法として、紋章や絵によって示し訓戒及び遺戒したものが家訓である。<sup>(27)</sup>

金剛家においても、1802年（享和2年）の四天王寺再建の際に正大工として務めた、第32代金剛八郎喜定が亡くなる間際に残した『遺言書』などが現存している。前述のように、『遺言書』のなかには「一番大切なことは、家名が安泰で相続することである」との記述がある。また、その内容としては、金剛組の長期存続を望み、子孫宛に経営または生活上、注意すべき事柄が具体的に記されている。こうしたことから『遺言書』、その核となる「職家心得之事」<sup>(28)</sup>は同社の家訓と見なしうるであろう。

以下、まず「職家心得之事」の内容を報告する。原文には見出しはない。<sup>(29)</sup>しかし、読者の理解を助けるために、われわれが独自に追加した。つづいて、『遺言書』を紹介する。これについては、その大意を記している。<sup>(30)</sup>大意は、原著者の意図を正しく伝えることに主眼をおいたため、逐語訳をはずれた部分もあることをお断りしておく。

#### 4.2 「職家心得之事」

##### ■ 儒仏神三教の考えをよく考えよ

一、曲尺遣イ職学稽古并乾坤具足考五行之定様之故実神社仏閣俗家ニいたる迄儒仏神三教之考能々考弁可有之候、是職家第一之得意也

---

(25) 宮本(1941)および吉田(1973)。1610年(慶長15年)に子孫に与えられた遺言状、『島井宗室遺書』あたりがもっとも古い部類とされている。

(26) 横澤編(2000)。

(27) 足立(1990)。

(28) 宮本(1941)によれば、家訓および店則と称されるものには、商人意識の消極面と積極面に分類される内容がふくまれる。消極面を現すものとして、奉公・体面・分限・の三意識をあげられ、一方、積極面を始末・算用・才覚をあげられている。後で詳述されている「職家心得之事」にある「身分に不相応のことをするな」「大酒を飲むな」「華美な服装をするな」「目下の者に憐れみの心をかけろ」「人と争ったり、人の悪口を言うな」といったものは、消極的な面を示すものである。

(29) また、原文は縦書きである。印刷の都合上、本論文では横書きとしている。

(30) 『遺言書』の原文については、曽根・吉村(2004)を参照。



（訳）

- 一、曲尺を使い職学の稽古と一緒にあらゆるものが備わる五行の定様と神社仏閣から民家に至るまで儒仏神三教の考えをよくよく考えわきまえなさい。これが職家第一の誇りである。

■ 主人の好みに従え

- 一、御殿并ニ御武家之事者深ク考ルニ不及其主人之好ニ可随候事

（訳）

- 一、御殿と一緒に武家について深く考える必要はない。その主人の好みに従いなさい。

■ 修行に励め

- 一、読書十露盤専稽古可被致候事右者職家第一之入用ニ候間唯無余念一心ニ励ミ修行可致候事右之外芸道者其任器量ニ身分相応之事者相学可申候不依何事不相応之場席江者立寄候事も不被致候様相心得可申候事

（訳）

- 一、読書、そろばんを主として稽古しなさい。職家で第一に必要な事であり、ひたすら他の考えを持たず、一心に修行に励みなさい。

右のほか教養はその能力にまかせ、身分相応の事は身につけておきなさい。なにごとにもよらず身分不相応な事までのめりこんではいけない。

■ 出すぎたことをするな

- 一、世間之御衆中江交りいたし候とも必差出過候事なきよふ相心得可申候事

（訳）

- 一、世間の人達と交流しても出過ぎたことはしないように心得なさい。

■ 大酒は慎め

- 一、大酒いたし不申候様相心得可申若心得違いたし候而附合ニ事ヲ寄セ大酒杯致候而者不被計も無調法出来身分立ヲかたく相成り増長して者命ヲ失ふ能々見聞いたし相慎可申候事

（訳）

- 一、大酒は慎むように心得なさい。もし口実をつけて、大酒などをしては、自分で思っていないくても、身分が保障出来なくなり、さらに増長して無調法になり、命を失う、よくよく見聞きして慎むようにしなさい。

■ 身分に過ぎたことはするな

- 一、身分過たる花美成衣帯致シ間敷候事

(訳)

一、身分に過ぎた贅沢で華やかな装いをしてはいけない。

■ 人を敬い、言葉に気をつけよ

一、為人ヲ上敬詞柔和ニして多言無之様相心得可申候事

(訳)

一、人を敬って人を立てて言葉は丁寧にし、失言しないよう心得なさい。

■ 憐れみの心をかけろ

一、内人弟子ニ至迄目下之人者厚憐愍之心持詞柔和して召遣イ可申候事

(訳)

一、内人、弟子に至る迄目下の者に憐れみの心をかけ、丁寧に話し、召使いなさい。

■ 争ってはならない

一、不依何事人とあらそふ事なかれ

(訳)

一、どんなことがあっても誰とも争ってはいけない。

■ 人を軽んじて威張ってはならない

一、仮初ニも人ヲ軽大言雑言申間敷候事

(訳)

一、仮にも人を軽んじて威張ったり悪口を言ってはならない。

■ 誰にでも丁寧に接しなさい

一、何れ之人ヲあしらふとも慇懃者よし

(訳)

一、どんな人に対してもあしらうことなく丁寧にしなさい。

■ 身分の差別をせず丁寧に対応せよ

一、世間之勤メ高下差別有共叮嚀者よし

(訳)

一、世間の勤めとして身分の高下を差別せず丁寧に対応せよ。

■ 私心なく正直に対応せよ

一、不依何ニ諸事万端取引致被呉候御衆中へ者無私正直ニ面談可致候事

（訳）

一、どんなことであっても、すべてにおいて取引していただいている皆様（お客様）には、私心なく正直に対しなさい。

■ 入札は一番廉価で正直な見積書を提出せよ

一、家職相勤り候様ニ相成り候而不依何れ積り物入札等之儀申来り候ハ、得と其先相糺差障り無之候ハ、承時節之直段聞合候而莫太高下之積り必致間敷廉直積り書付差出シ可申候事

（訳）

一、家業が勤まるようになって見積もり入札をせよと言ってきたら、しっかり仕入先などをよく調べ、差し障りがなければ承るようにしなさい。どのくらいの値段かを聞き、時の相場にも留意して、過大見積りなどがないように、一番廉価で正直な見積書を書いて出しなさい。

■ 家名を大切に相続し、仏神に祈る信心を持て

一、不依何事自身ニ不相分候儀者親類打寄相談之上万事取計可致候事右者我平生多病候故職家心得之要用荒増書置候畢竟者忠孝者不及申家名大切ニ相続シ時節見合妻女求子孫残シ不養生者慎常ニ保養ヲ加長寿保仏神祈信心啓固ニして早ク仏心発起シ大善知識奉逢弥陀之本願授り得仏果罪業離勇心之思ひニ而速ニ後世たのしみ候事専要候者也

（訳）

一、どんなことがあっても自分で判断できない時は、親類に相談して万事決めなさい。私が普段から病気がちであるため、職家の心得の必要なことを荒増し書き置く。つまり忠孝者は言うまでもなく家名を大切に相続し、妻を求め、子孫を残して子供の養育をきちんとし、常に保護しなさい。そして、長寿を保ち仏神に祈る心をもって、早く仏の心を起こして大善知識を持ちなさい。そして、弥陀の本願を授かり、悟りを得て罪業は離れ、勇気の心を思い、今から後世を楽しむことが肝心なことである。

■ 先祖の命日は怠るな

一、先祖之靈年廻忌日命日ニ者懈怠なく捧香華仏事倍養之営ヲして時節身分相応之施シ可致候様相心得可申候謹言

（訳）

一、先祖の霊年廻忌の命日には、怠ることなく焼香を捧げ、仏事を執り行って、今の世の身分に応じたやり方を心得なさい。謹言。

#### 4.3 『遺言書』(大意)

私は、摂州東成郡大坂<sup>(31)</sup>生まれである。父は四天大工で、名字は柳と号し、大工職は代々柳流の奥儀を定めている。

別紙の系図にあるように元祖柳房彦の24世にあたる。私は、字は与兵衛、諱は喜殷の息子であり、幼名辰之介である。字は与八、諱は喜定である。母は淡州上内膳村、庄屋河合氏の娘である。さて、去る天明6年(1786年)の冬、日光御門主様が御上洛なされたので、公文所の秋野紹順<sup>(33)</sup>様が諸方賄役を勤められた。このため右御旅館京都梶井宮様の御殿を造り、あわせて仮建物を数ヶ所建てた時、当家金剛氏が担当した。

権大工を勤めていた重吉に縁があって正大工役儀を兼役したが、幼年のため右御旅館の普請御用を勤めることが出来なかった。彼の老母や我々が仕方なく世話をするため上京したところ、江戸表御殿付の大工である田中金助、京都御殿付大工の三輪平太、同川勝作兵衛がいたが、私の見積書と絵図面を認め、立会入札をしたところ、私が落札させていただいた。

秋野様の当家への儀は厚く、お心をかけて、考えを仰せ聞き下さり、右江戸大工の金助を譲り遣わして、内々の意向で私が落札した。彼と組合の御用は滞ることなく勤め上げ、お考えの通りに迅速に御用を勤め、お考えに添うことができ、度々御褒美のお言葉をいただいた。

恐れ多くも、秋野様が御推薦してくださったので、正大工の役儀を今日まで問題なく相続することができた。妻は重吉の姉である。詳しくは別に書物でしたためるのでこれを略す。さて、私の寿命が来て、勇気の心をもって、思い切って阿弥陀仏の浄土へ帰る。息子は幼年の為、この書を残す。何卒早く成長して、重吉から役儀も相続して、おろそか無く、しっかり大切に勤め、いうまでもなく家職を怠ることがないよう、それを主として修行をなささい。

#### 職家心得之事

一、曲尺を使い職学の稽古と一緒にあらゆるものが備わる五行の定様と神社仏閣から民家に至るまで儒仏神三教の考えをよくよく考えわきまえなさい。これが職家第一の誇りである。

一、御殿と一緒に武家について深く考える必要はない。その主人の好みに従いなさい。

一、読書、十露盤を主として稽古しなさい。職家で第一に必要な事であり、ひたすら他の考えを持たず、一心に修行に励みなさい。

右のほか教養はその能力にまかせ、身分相応の事は身につけておきなさい。なにごとにもよらず身分不相応な事までのめりこんではいけない。

---

(31) 摂州東成郡は旧・天王寺村があったところである。

(32) 淡路島。

(33) 秋野家は秋野坊ともいわれ、小野妹子からの系譜をもち、中古以来長く四天王寺の実運営権をもつ執行職などを務めてきた。秋野家は多くの文書を残してきている。秋野家も摂州東成郡天王寺村に居を構えていた。現在、秋野家は絶えてしまっている。

- 一、世間の人達と交流しても出過ぎたことはしないように心得なさい。
- 一、大酒は慎むよう心得なさい。もし口実をつけて、大酒などをしては、自分で思っていないくても、身分が保障出来なくなり、さらに増長して無調法になり、命を失う、よくよく見聞きして慎むようにしなさい。
- 一、身分に過ぎた贅沢で華やかな装いをしてはいけない。
- 一、人を敬って言葉は丁寧にし、失言しないよう心得なさい。
- 一、内人、弟子に至る迄目下の者に憐みの心をかけ、丁寧に話し、召使いなさい。
- 一、どんなことがあっても誰とも争ってはいけない。
- 一、仮にも人を軽んじて威張ったり悪口を言ってはならない。
- 一、どんな人に対してもあしらうことなく丁寧にしなさい。
- 一、世間の勤めとして身分の高下を差別せず丁寧に対応せよ。
- 一、どんなことであってもすべてにおいて取引していただいる皆様（お客様）には、私心なく正直に対しなさい。
- 一、家業が勤まるようになって見積もり入札をせよと言ってきたら、しっかり仕入先などをよく調べ、差し障りがなければ承るようにしなさい。どのくらいの値段かを聞き、時の相場にも留意して、過大見積りなどがないように、一番廉価で正直な見積書を書いて出しなさい。
- 一、どんなことがあっても自分で判断できない時は、親類に相談して万事決めなさい。私が普段から病気がちであるため、職家の心得の必要なことを荒増し書き置く。つまり忠孝者は言うまでもなく家名を大切に相続し、妻を求め、子孫を残して子供の養育をきちんとし、常に保護しなさい。そして、長寿を保ち仏神に祈る心をもって、早く仏の心を起こして大善知識を持ちなさい。そして、弥陀の本願を授かり、悟りを得て罪業は離れ、勇気の心を思い、今から後世を楽しむことが肝心なことである。
- 一、先祖の霊年回忌の命日には、怠ることなく焼香を捧げ、仏事を執り行って、今の世の身に応じたやり方を心得なさい。謹言。

これは実父柳氏代々伝来の必書である。大切に所持し、みだらに他人に見せてはならない。

- 一、壺枚紙之雛形之類                      一式不残
- 一、古今集伝授之本                        一冊
- 一、帳たんす机
- 一、地割絵図面引二用ル硯箱同道具共
- 一、懸ヶ硯箱                                一つ
- 一、大工道具                                一式

実父から譲り受けた品が数々あり、私は秘めて大切に所持している。普段常に用いてはいけない。特別の細工場所で用いる時は、自力では細工出来ず、父の助力に頼る気持ちであり、このため粗末にしてはいけない。いくら金を払っても年期の入った道具は返ってこないからである。

一、同箱	所持分	不残
一、所持之腰物		不残
一、同 堤ヶ物		不残
一、衣類		
一、柳		

(添付)

一、 正大工金剛氏伝来の所持の品々があり正大工家に共に大切な書物である。義理を思い権大工重吉へ一旦正大工の役儀を譲ったので、右の書物を預け置いた。しかし、やがてそのほうへ正大工の役儀が譲られるであろう。その時には預け置いた書物を受け取りなさい。書物の品数は重吉を遣わして書付けて所有している。詳細については、清廉な人に聞いて理解しなさい。

そのほかは、母たまの考えに従いなさい。 以上

これから後の事は別々に分けて与えます。

恐れながらお願い申し上げます。

一、この度、私議につき重病の為、養生が難しくなり、正大工役儀相続の儀、現在の権大工の役を辞め、恐れながらお願い申し上げます。権大工役儀の者は、私の息子の要蔵と申す者であります。

書入候事

とても恐れ多い事ではあるが、重吉は是迄勤めてきたので御用向も理解しています。彼の後見役を兼務して下さりますように、ひとえにお願い申し上げます。また、要蔵への御用向と一緒に、細々とした仕事などを一生懸命して、将来、公の仕事も滞る事なく勤めるようになるよう、御引回し（世話及び指導する事）をお願い申し上げます。何卒格別に厚く憐み、御慈悲をもって息子要蔵の事をお頼み申し上げます。息子が将来成長し御用役を清廉に大切に勤め、正大工役儀及び家名の相続も出来ますよう、お見捨てなく、厚く御慈悲の程ひとえにお願い申し上げます。普段から私は多病である為存命中に自筆の願書をもって書き記して



おります。理解いただきお聞き済み頂けたならば、広大な御厚恩、ひとえに有難いこと  
でございます。 以上

正大工

年号月日

金剛与八 印

書入候事

権大工

重吉

与八世倅

要蔵

御年預

書き入れた内容について

公文所秋野様

以下の通り別紙に認めおいて頂く間、命が終わったならば、早々に御月番、御役所へ提出  
します。了解が得られたならば、死亡した後に届けて下さい。

私の命が終わった後も申し聞かせておきたいことがある。

- 一、あなた様は、これまでとてもよく大工職を働き、とても如才なく、一生懸命働いてきた  
ので、申し分なかった。しかし、若さ故かいま少し身分に合わない不屈きの事もあった。  
しかし、義理を思い存命中は遠慮して差控えていたが、因縁であり、親子兄弟の縁を結  
んでいる故、この度早く寿命がくることもあり、腹を割って書き残すものである。

用心すること

- 一、役儀や御用向をおろそかにしないよう大切に勤めなさい。
- 一、大酒をして思いもよらず役儀、御用向その他どんな事があっても無礼な事をしないよう  
に慎みなさい。
- 一、芸事の人を連れ込んだり自分の家に入出入りさせないよう深入りしてはならない。右のよ  
うな事を慎まなかったならば、世間の評判が悪くなる。よくよく考えるべき事である。
- 一、大工職の家に生まれながら大工職を学ぶ事を怠ってはならない。不心得であるので、  
早々一生懸命働く事を心がけなさい。
- 一、是迄と違い、若氣と身分に不似合いな贅沢で華やかな物を着用しないよう心がけなさい。
- 一、召使い、弟子内人に至る迄丁寧に話し慈悲をかけなさい。
- 一、どんなことがあっても全ての取引をして頂いている皆様には私心無く清廉に接しなけれ  
ばならない。失礼ながら今までの私の見聞からそのように考えるに至ったのです。

- 一、どんなことがあっても親類が集まり、相談の上、万事取り計らいをし、自分勝手な事はしないようにしなさい。

上記はあなた様へ申し上げていることです。たいそう失礼ながら私は家名大切にとっているもので、どうか、お腹立ちのないようにして下さい。なにぶん家名が安泰で相続する事が一番大切でありますので。

以上

覚

- 一、小澤休務殿の書状一通秋野家へ手紙が届けられた。

- 一、片桐主膳正殿赤井豊後守殿

甲斐庄喜右衛門殿小澤休務殿の連名の書状、

一通、伽藍の御再建の折伝右衛門へ手紙が届けられた

右は春慶塗の桐箱に入っている。

- 一、正大工金剛氏家譜 一巻 春慶塗の桐箱に入っている。

- 一、当伽藍御再建の折の見積もり帳面一冊 但し本綴一冊。

- 一、伽藍の指図の帳面 本綴一冊 但し写しである。

右の二品共、本紙が見当たらないのでどこかへ盗まれたものと思われます。皆伽藍に大切な書物や帳面であり、正大工の家に伝来所持してきた書物であります。上記の通り、あなた様が正大工に勤め中に預け置き、やがて、正大工役を息子が跡継ぎとして認められた時にはこれらの物を返して下さい。

これらは見やすく、別々に分け大切に家に所有してください。私の死後、誰かが伽藍の大切な書物などを出してきて、いろいろと因縁を言ってきた、正大工や権大工を相続すると願い出たきたならば、すぐにその人を捕らえて調査して下さい。その者は、当家の書物を盗んだ者ですので油断のないように承知しておいて下さい。これが、盗人である理由は、常々老母が伝言で前から申していましたし、あなた様も聞いていたことでしょう。よく考え、盗人より願い出たならば、本役両役共に言うまでもなく、後見人にも認めることがないようにお願い致します。もし、弟子でそういう事を言ってきたならば、早々に仕事が出来ないようにして下さい。

以上

- 一、私の死後、家族が多いので、なかなか上手いけないことも考えられ、大変だとは思いますが、それぞれが生活出来るように養育について、一層お願い致します。

親類は言うまでもなく弟子や同門同士の付き合いに致るまで、極力親切にして、その時その時でずっと心変わりをしないようにしなさい。清廉に相続致し、このことをよく心得てい

たならば、十分に家名も繁栄するであろうと考えているのでくれぐれもお頼み申し上げます。

今月今日

正匠 与八 印

太平殿

以上

- 一、伽藍表の役儀の勤め方は是迄、見聞してきた通りに考えるようにしなさい。私は普段から、病気がちである為、存命のうちに、おおよその所を書き残しておくものである。
- 一、可能な限り、不養生がないように、身分を大切にしてお長寿を保つようにしなさい。
- 一、老母が申していないからと言っても粗末にはいけない。
- 一、書をもってお願い申し上げ、私に寿命が来て、この度勇気の心であの世に帰った時、幼年の息子が多いので、あれやこれやと苦勞致すでございましょう。これも因縁の因果と思ひ、息子が成人する迄、全ての事に諸事万端相談の時はお見捨てなきようお心添え下さい。ひとえにお願い申し上げ、追々成人になったならば、ご恩に感謝するよう書面で申し付けておきます。あるいはよく知っている人達に別々に書いておきますので、別々に渡す折は間違い等がないように立ち会って下さい。まずは病気の事についてお願いを申し上げます。書面は以上の通りでございします。

今月今日

金剛与八㊤

喜定（花押）

柳喜兵衛様

同 お国様

御取置

尚、愚かな事を書いていると笑わないで下さい。

御願状之事

書札をもってお願い申し上げます。私は寿命が来て、この度、歓喜の思いであの世に帰りますが、幼年の息子が多くいるので、何やかやと苦勞する事でしょう。従って親類の因果と思つて息子達が成人する迄、お見捨てのないように一家まとめて気を使って下さい。一層頼みます。後に成人になったならば、大層な恩義を頂いたという事で感謝するよう申し付けておきます。今は、病気の為、荒々しい字で書いております。

今月今日

金剛与八㊤

喜定（花押）

住吉屋惣兵衛様

同 お柳 殿

追つてお願い申し上げますようにご面倒ですが、愚妻と息子についてはきちんとみて下さるようお力添え下さい。馬鹿な話と笑わないで下さい。

死後の頼み事

一、私はこの度あの世に帰るでしょう。皆様が知っているように私は息子が多いので、きっと太平一人では、全ての世話をする事が大変だろうと思います。それについては大変ですが、息子が成人し働くようになる迄あなた様に相談の上、心底に任せ、施し、援助して下さい。この事一層頼みます。息子達が成人した後は返済するように申しておきます。

頼みの書状は以上の通り。

今日今日

金剛与八④

喜定（花押）

久兵衛殿

茂兵衛殿

吉右衛門殿

大蔵殿

ほかの弟子達は、あなた達の考えで見定めて然るべきように取り計らいなさい。以上、追って申し入れ、若輩の太平であるので、万事全て行き届かないと思いますので、目をかける事を頼みます。さらに聞き及びになり甚兵衛についても全て油断する事なく頼みます。私は普段から病気がちであるので書きしたためておくものであります。

以上のように別々に頼り状で頼んでおりますので、成人した際には、家職を大切に、油断なく勤め、助けてくれた人達への恩は忘れる事なく、感謝しなさい。とりわけ母を大切にし、兄弟仲良くそれぞれが身分を果たせるように見捨てず、世話を致し、生活できるようにしなさい。嫡男に生まれた事を不条理だと思って遺言に背かないように一層励んで家族に施しなさい。よって遺言の書状は以上の通りです。 父与八（花押）

紙数は両表紙を除いて十六枚。他に切紙一枚貼っている。

要蔵殿

兄弟の皆様方

## 参考文献

- Collins, James C. & Porras, Jerry I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, Harper & Collins. (山岡洋一訳 (1995) 『ビジョナリー・カンパニー：時代を超える生存の原則』日経BP出版センター)
- De Geus, Arie (1997) *The Living Company*, Boston, Harvard Business School Press. (堀出一郎訳 (2002) 『企業生命力』日経BP出版センター)
- O'hara, William T. (2004) *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*, Avon MA, Adams Media Corporation.
- 足立政男 (1990) 『シニセの家訓—企業商店・永続の秘訣—』心交社.
- 加護野忠男 (2002) 「先人の知恵に学ぶ『創造的模倣』の方法論」『PRESIDENT』2002年12月号、pp.151-153.
- 神田良・清水聰・北出芳久・岩崎尚人・西野正浩・黒川光博 (2000) 『企業不老長寿の秘訣：老舗に学ぶ』白桃書房.
- 鮫島敦 (2004) 『老舗の訓 人づくり』岩波書店 (岩波アクティブ新書).
- 曾根秀一・吉村典久 (2003) 「調査報告 竹中工務店」『和歌山大学経済学部ワーキングペーパーシリーズ』、No.03 - 22.
- 曾根秀一・吉村典久 (2004) 「調査報告 金剛組—家訓『遺言書』を中心に—」『和歌山大学経済学部ワーキングペーパーシリーズ』、No.04 - 19.
- 曾根秀一・吉村典久 (2005) 「調査報告 竹中工務店 (2)」『和歌山大学経済学部ワーキングペーパーシリーズ』、No.05 - 04.
- 曾根秀一・松本真紀子・吉村典久 (2005) 「調査報告 大彦組」『和歌山大学経済学部ワーキングペーパーシリーズ』、No.05 - 08.
- 武谷嘉之 (1999) 「近世大阪における家作『手伝』職の仲間形成」『社会経済史学』第65巻第1号、pp.45-65.
- 竹中鍊一 (1988) 『わが道 品質経営』竹中工務店.
- 船橋晴雄 (2002) 「日本永代蔵：超長寿企業の秘訣」『日経ビジネス』2002年7月8日号、pp.118-120.
- 三戸公 (1991) 『家の論理 第2巻』文眞堂.
- 内藤昌 (1966) 『江戸と江戸城』鹿島出版会.
- 宮本又次 (1938) 『株仲間の研究』有斐閣.
- 宮本又次 (1941) 『近世商人意識の研究：家訓及店則と日本商人道』有斐閣.
- 横澤利昌編 (2000) 『老舗企業の研究』生産性出版.
- 吉田豊編訳 (1973) 『商家の家訓』徳間書店.